

【書評】

『戦略の本質』（野中郁次郎他著、日本経済新聞社、2005年）

Book review "The Nature of Strategy"

小 宮 一 慶

この本は経営書ではない。『失敗の本質——日本軍の組織的研究』（1984年）を書いたプロジェクトチームが、その続編として書いたものである。『失敗の本質』では、日本軍の敗北をとらえて、その本質を導き出すことを目的としたが、『戦略の本質』では、困難な状況から戦況を逆転した事例を選び、そこから勝利を導き出せる戦略の本質をとらえようとしている。その中で、そもそも戦略とは何かということをも解き明かそうとしている。

「本書は経営書ではない」と冒頭に書いたが、経営においても戦略が重要であることには変わらない。何らかの競争や競合が存在する状況において、その状況から自身の優位性を得るためには、戦略が必要だからである。そういった意味において、本書は経営書ではないが、戦略の本質を知るという点、そして戦略を成功させるポイントを知るという点において、経営に役立つという意味では経営書以上であるとも言える。この書評においても、本書の意味を企業経営的に解釈することを念頭においている。

本書では、困難な状況から逆転を得た六つの戦いを例に出し、そこから本質を導き出そうとしている。その六つとは、「毛沢東の『包囲討伐』戦」、「バトル・オブ・ブリテン」、「スターリングラードの戦い」、「朝鮮戦争」、「第四次中東戦争」、「ベトナム戦争」である。

本書では、戦略を重層的なものとしてとらえている。つまり、「大戦略」、「軍事戦略」、「作戦戦略」、「戦術」、「技術」の五つのレベルの重層構造としている。

「大戦略」とは、「国民の保護」、「自由世界の防衛」といった国家レベルなどでの戦略の最終的な意味づけである。『戦争論』で有名なクラウゼヴィッツが「戦争は政治の道具」であると言っていることとも関連するが、大戦略レベルでの意味づけが必要である。これより下位の戦略は、この大戦略の目指す目的を達するための手段である。大戦略は戦争だけを想定しているのではなく、平時においても国家安全保障上などの目的を達するための大戦略は存在する。

「軍事戦略」は、大戦略を軍事レベルに落とし込んだものである。「国家意思を軍事行動に翻訳すること」とも言える。したがって大戦略の制約のもとに軍事戦略が存在するという点において、軍事的な合理性が必ずしも優先されない。大戦略の政治目的によっては軍事上優先順位が高いことでもそれが選択されない場合もあるということである。

さらに軍事戦略を、作戦段階まで落とし込んだものが「作戦戦略」である。作戦戦略は、単にその下位にある戦術を総和すればよいというのではなく、戦術レベルにはない作戦戦略固有の問題をも解決しなければならない。それは、複数の戦術をマネジメントし、所期の目的を遂げることが求められるということである。そのためには「直接的アプローチ」として軍事力を直接衝突するこ

とが求められる場合もあるし、「間接的アプローチ」として軍事力そのものをターゲットとするのではなく、兵站や情報システムの破壊、混乱を通じて相手の軍事機能の発揮を阻止することも含まれる。

「戦術」は実際の戦場での戦闘行為、すなわち軍事力の行使を規定する。時々刻々と変化する戦闘状況を把握して、最大の成果を出すことが求められるが、こういう状況においては現場の指揮官の能力によってパフォーマンスに大きな差が出ることはいうまでもない。

「技術」は戦闘に用いられる兵器システムなどをいう。兵器システムの質や量により戦闘の優劣が決することも多い。

戦略はこのように重層的に存在するが、それらが垂直的、あるいは水平的に相互作用をもたらすと本書は指摘する。

まず垂直的相互作用であるが、大戦略が軍事戦略を、軍事戦略が作戦戦略を、作戦戦略が戦術を、戦術が技術に影響を及ぼすことは容易に理解できる。

例えば、上でも述べたが、国家目的を規定する大戦略はそれより下位に位置づけられる軍事戦略などを制約する。同様に上位戦略はそれよりも下位の戦略を制約する。

技術を例にとれば、戦闘レベルである戦術の目的を達成するために、使用される武器、すなわち技術が選択される。大規模な基地を攻略するのか、それとも民家の中に潜むゲリラを殲滅しようとするのかでは当然使用する武器やそこに到達する手段も変わってくる。戦術レベルよりもさらに上位の、場合によっては「大戦略」レベルでの要請により、「技術」が直接決定される場合もある。抑止力として核を保有するといった場合である。このように、上位の戦略がそれよりも下位の戦略を規定しており垂直的に相互作用をしていると言える。

一方、兵器や輸送手段といった「技術」のレベルにより戦術が制限を受けることも少なくない。さらに「技術」が「戦術」より上位の戦略に影響を及ぼす場合がある。核兵器の敵味方双方での使用は自国をも崩壊させることともなりかねず、そうした「技術」の保有自体が、「大戦略」や「軍事戦略」レベルでの行動の抑止として働いている。また、「戦争の過程で勝利が相次ぐと、ときとして戦争目的が肥大化してしまう」ことがあるが、「あるレベルでの予期以上の大成功が他のレベルの目的や計画を変えてしまう」ように、下位の戦略が上位の戦略に影響を及ぼすこともある。こうした意味において五つのレベルの戦略は垂直的に相互作用を持っているが、上から下だけではなく下から上へも因果連鎖が垂直的に展開しているとも本書では指摘している。

これは企業経営の戦略においても同様である。ここでいう大戦略に相当する企業のビジョン・理念が、戦略を規定し、それがさらにそれ以下のレベルの行動や、設備投資などに影響を及ぼすが、逆に、設備や現場レベルの強みや弱みなどの下位の戦略が上位レベルの戦略に影響を及ぼすことも少なくない。

一方、それぞれのレベルの戦略は、それに対する相手方の行動にも影響を及ぼし、相手方の戦略が自身の戦略にも影響を及ぼす。つまり、水平的にも相互作用をもたらすのである。この意味においては、相手方の出方を考慮することなく必ず相手を撃破することができるという「絶対的な」戦略というもの存在しないということになる。

そして、ここで指摘された垂直的および水平的な相互作用は、「逆説的」な因果連鎖を引き起こすこともあることを本書は指摘している。

例えば、垂直的相互関係における逆説的因果連鎖としては、「ある戦略レベルでの過度の成功は、

結果的に、他のレベルあるいは全体としての失敗をまねくことがある」とし、日清戦争時の予想以上の勝利が、戦争目的を肥大化させ、大戦略レベルで「三国干渉」を招き、結果的に外交で失敗を犯したことを例示している。

また、水平的相互関係においても、自身の行動に対して相手が反応するという「作用－反作用の因果連鎖」が起こるわけだが、この相互作用も、「不確実性と偶然性と摩擦とが横行する場で展開される」がゆえに、ある意味「逆説的」とであると本書は指摘する。つまり、最も合理的な選択が、相手もそれを予測しているがゆえに、必ずしも目的達成にはつながらず、むしろ、敵の裏をかくような非合理的な選択が、目的達成につながる場合もあるというのである。これは企業経営においても同様であろう。

それでは、こうした垂直的および水平的に相互作用をもたらす戦略を駆使することによって、逆境の中から自身に勝利をもたらすポイントは何であろうか。それが本書の主題であり、読者が最も知りたいところである。

まずは、リーダーの資質である。これは企業経営にも最も当てはまることである。戦略が重層的であり、それが垂直的かつ水平的に、時には逆説的な相互作用であるという点から、リーダーがその重層的な戦略を大戦略レベルだけでなく技術にいたるまで理解する能力を有し、そしてそれを遂行していく強力なリーダーシップを持つことが必要である。かつ、戦略の相互作用の本質を見抜く洞察力も必要となる。

毛沢東は、圧倒的多数を誇る国民政府軍との戦いにおいて「敵進我退、敵駐我攪、敵疲我打、敵退我追」（敵が進めば自軍は退き、敵が留まれば自軍はそれを攪乱し、敵が疲れれば自軍はそれを打ち、敵が退けば自軍はそれを追う）という十六字句にその遊撃戦のあり方を集約したが、これは、戦略が敵味方の相互作用であることを十分に理解したものである。本書ではそれを弁証法的に解釈し、「戦争には優勢と劣勢、（中略）、集中と分散、全局と局所といった矛盾関係が生起するが、（中略）、究極的には正－反－合のように止揚されて高次の段階に進むとみなされた。それはまさに、戦略が、敵対意思を持つ主体間の相互作用、作用と反作用であることを深く洞察したものであった。」としている。

さらに、リーダーに関連して言えば、ここで挙げた十六字句のように的確な言葉で行動指針を示し、かつ、それを伝え、また、兵士、国民を鼓舞する能力が必要となる。この点においては、「バトル・オブ・ブリテン」におけるチャーチルが素晴らしい。ナチスドイツの英国本土空爆に対して、英国民に対しこの戦いの持つ意味を議会演説やラジオ放送で格調高い言葉で明確に伝え、空爆の被害地域に出向き、自身の姿を見せることによって士気の向上を図った。その一方、チャーチルは、防空戦全般への関心を示しながらも、個々の作戦に関しては自ら選任したダウディングに一切を任せ、過度の干渉を控えるという、敵将ヒットラーと対照的な行動をとった。

リーダーシップという点では、朝鮮戦争におけるマッカーサーにも焦点を当てなければならない。彼は、釜山が北朝鮮軍に包囲されている状況で、米国政府内の多数の反対を押し切って、釜山から遠く離れた潮の干満差が大きく上陸困難と言われた仁川に上陸を果たした。これにより、北朝鮮軍は挟み撃ち状態となり、一気に形成が逆転した。マッカーサーの軍人としての数多い経験がものを言った結果となった。

戦略を勝利に導く第二のポイントは、自身の強みを活かせるところで勝負をするということである。これは、地域の選択もあるし、技術的な選択もある。

「第四次中東戦争」においては、エジプトはイスラエルに対し、全面戦争戦略を採らずに限定戦争戦略を選んだ。自国の軍事能力のレベルに合わせた戦略を採ったのだ。具体的には、圧倒的なイスラエルの空軍力に対抗するために、全面的な制空権を確保しようとするのではなく、地域を限定し、そこに地対空ミサイル、高射砲、高射機関銃を集中配備して「(スエズ) 運河渡河と橋頭堡確保だけを援護する限定的な空中優勢圏をつくりあげ」、さらに、強力なイスラエルの戦車機甲部隊に対しては、戦車で対抗するという常識から外れて、歩兵に携行式の対戦車誘導ミサイルを持たせることで対抗するという新戦略を採用した。

限定戦で有利な状況を作り出すことにより、イスラエルとの和平を早急に得ることが可能となったが、見方を変えると、エジプトのリーダーであったサダト大統領は、早期の和平を実現するために、有利な地での自軍の能力に見合った方法での限定戦という戦争を始めたとも言える。つまり、早期和平という国家レベルでの目的達成のために戦争という選択肢を選んだのである。このことはサダトの卓越したリーダーシップの現われとも言える。

「バトル・オブ・ブリテン」においては、民主主義を守るという大目的のためドイツとの和平の道を絶った英国にとっては、米国の全面的支援を引き出すことが不可欠だった。そのためには、英国はとにかく戦争を持続戦で持ちこたえる必要があった。しかし、当時の英国の戦力では欧州大陸で戦うことはできず、英国本土を防衛することによる持久戦を余儀なくされた。通常、こういう状況では守勢側より攻撃側が有利であるが、英国は、それまで実験段階だったレーダーを積極活用し、また、高射砲や阻塞気球、高射砲を集中的に配備し、自国上空という戦闘地域の有利さを活かせる戦略を採った。また、操縦席後部に装甲板を装着し、燃料タンクの防護装置を強化することにより防空に適した遊撃戦闘機、スピットファイアーとハリケーンを開発した。防空戦ということに集中し、そのために最適な装置や兵器を利用することで持久戦を制したのである。

第三のポイントは、敵の強みを封じるということである。

「スターリングラード攻防戦」において、攻めるドイツ軍は航空機、戦車、歩兵を連携させた機動攻撃を得意としていた。航空機でまず空爆し主だった施設を破壊、その後戦車部隊が地域を制圧、さらに歩兵がその後が続くというやり方である。その強みを封じるためにソ連軍のとった作戦は、廃墟と化したスターリングラードの瓦礫の中で「手榴弾の届く範囲で戦う」近接白兵戦であった。近接戦では、ドイツ軍は航空機による爆撃や戦車部隊の攻撃は制約を受けざるを得なくなり強みを活かせなくなり、ついにはスターリングラードで釘付けになった。ソ連軍はその隙に乗じてはるか後方からドイツ軍の弱体化した外縁部を突破して逆包囲し勝利を得るのである。

「ベトナム戦争」においても、北ベトナム軍はジャングルの中のゲリラ戦を得意としたが、兵器や物量に勝るアメリカ軍はジャングルの中ではその優位性を活かし切ることができなかったのである。

さらに、本書では、戦略の本質についても解明しようとしている。本書によれば、戦略の本質とは、①「弁証法」、②「真の目的の明確化」、③「時間・空間・パワーの場の創造」、④「人」、⑤「信頼」、⑥「言葉（レトリック）」、⑦「本質洞察」、⑧「社会的創造」、⑨「義（ジャスティス）」、⑩「賢慮」であるとしている。以下、それぞれに関して簡単に説明する。

戦略の本質が「弁証法」であるとは、戦略は人の営みの相互作用であるから、「正一反一合」の弁証法的に生成発展していくということである。つまり、このことは、先に述べたように、リーダーにこの相互作用を理解して戦略を推し進めていく能力を必要とする。毛沢東は蒋介石の挑んでくる

正規戦に対してゲリラ戦で対抗した。正規戦が「正」であるとすればゲリラ戦は「反」である。しかし、ゲリラ戦は「決して負けないが、決して勝てないという矛盾」を持っている。そこで毛沢東は、「戦略的に組織化されたゲリラ戦」を戦うことによって勝利を得たのである。「正」、「反」から止揚された「合」を得たと言えるだろう。そして戦略の本質が弁証法であるということは、「絶対に勝てる法則」というものが存在しないということを意味しているともいえる。つまり、常に相互作用が働き、「合」が生まれ、それが新たな「正」となり、それに対してまた「反」が生じるということを繰り返すために、「絶対の法則」を導き出すのは難しいといえる。

「真の目的の明確化」に関連しては、戦争により軍事的に勝利したものが必ずしも政治的目的を達していないことが多いことを本書は指摘した上で、戦略の目的の明確化が必要なことを示している。

「朝鮮戦争」では、戦争目的が「北朝鮮軍を三八度線まで押し戻す」ことか「韓国の完全な独立と朝鮮半島統一」か、がはっきりとはしなかった。特にマッカーサーが仁川の上陸作戦に成功し戦況を逆転した後は、後者に偏りがちだったが、それでもアメリカ政府はその目的をはっきりとはさせなかった。そのために、軍全体の戦略目的も不明確となり、結局三八度線をはさんで長い膠着状態となり、停戦に至るのである。

「ベトナム戦争」でもアメリカの戦争目的は不明確であり、アメリカ国内でも反戦運動が燃え広がり、そのことが軍の士気を鈍らせた面も少なからずあった。

「時間・空間・パワーの場」とは、戦略が、「歴史的時間と地理的空間の制約の中でパワーを有効かつ効率的に発揮するというダイナミックな関係性として具現化され」、つまり、「時間軸、空間軸、パワー軸」が三位一体で織り成すコンテクストが「ダイナミックに変換ないし創造しつつ、我と敵との関係を逆転させるプロセス」であるとしている。先述のように、「ベトナム戦争」では、火力に劣る北ベトナム軍は、ジャングルでのゲリラ戦を作戰の中心に据えたが、そのような場では、「小火器中心の直接戦闘が中心となり、民族独立の大義に燃える兵士の価値観や士気というソフト・パワーが影響力を発揮できた」としている。

「人」に関しては、戦略を遂行するのは人であり、さらにそれを立案し遂行させるリーダーの資質に多くを依存することは言うまでもない。

「信頼」に関しては、「戦略は、ソフト・パワーを基盤とする」ため、兵器などのハード・パワーだけでなく、共有化された価値観などのソフト・パワーをいかに高めるかということが重要となる。そのためには、リーダーと部下、リーダー間などの信頼関係が「戦略の創造と実行において重要な機能を果たす」のである。

「言葉（レトリック）」とは、リーダーの表現力をいう。チャーチルや毛沢東は表現力という点でも卓越したリーダーであった。

「本質洞察」に関しては、戦略遂行の過程でさまざまに生起する多くの事象について、その背後にある本質を洞察することがリーダーに求められるということである。リーダーが現場に行きその状況から本質を見抜いた上で、そしてその事象への対応策を考える必要があるのである。そしてこれは、先に述べた、戦略が「弁証法」であるという本質とも大いに関係する。

「社会的創造」が戦略の本質であるのは、戦略が相互作用であるということの帰結でもある。そして、それに関して本書は、「何が『正しい』戦略かについては、対話を通じた複眼的思考のほうが真実に接近する能力を高めることになる」としている。

「義（ジャスティス）」に関して、本書は「戦略という知は真・善・美を希求する」とし、「善の

典型は正義である」とする。戦争や戦略を遂行していくにはソフト・パワーが非常に重要な位置づけをなすが、そのためにも「正義」が必要なのである。

最後の「賢慮」に関しては、アリストテレスを引用しながら、リーダーシップの原型を「賢慮」に求める。「戦略論はギリシャ語のストラテゴス（将軍）を語源としていたように、戦略の策定と実行のトータル・プロセスを経営するリーダーシップが基本となる。賢慮型リーダーは、環境ないし現場を直感する。生きたコンテクストを分析的に対象化するというよりは、その中に身を置いて細部の語りかけを察知する（認知科学でいうアフォーダンス）。同時に、自らの哲学、歴史観、審美眼を総合したビジョンに基づいて、直感を大きな潮流（全局）と関係づけ、現実の本質を洞察する。」「賢慮は頭の中の思考運動だけではなく、心身一如のプロセスで演じられる知的パフォーマンスなのである」とする。

以上の十の本質を本書では指摘しているが、それは戦略が人間の営みであり、それぞれの本質が相互に関係しているということも意味しているであろう。

最後に、本書は社会科学とは何かということを考える意味で、社会科学を学ぶものにとって非常に示唆的である。本書でも指摘しているように、自然科学は「絶対法則」を導き出そうとするものである。この意味において、自然科学は人間が介在しようがしまいが、その絶対法則に変わりはない。つまり、人間の関わりは絶対法則とは無関係なのである。人間がその絶対法則を客観的な立場で認識しているか、していないかということだけである。

一方、戦略研究のような社会科学は、人間の営みを研究対象とするために、その本質をとらえることは可能だが、「こうすれば必ず勝てる」というような絶対法則を見つけ出すことはできない。それは、本書が指摘するように、社会科学は「対象としての人間が意図や価値をもち、その実現に向かって施策し、予測し、行動し、修正し、環境の影響を受けつつ、環境を変えていく、つまり単なる受動的な存在ではなく、能動的であり、反省的である」、つまり、弁証法的に相互作用を通じて種々の事象が止揚していくので、絶対法則を導き出すことは難しいのである。ゆえに、社会科学は、「絶対法則」を発見することより、「かくあるべし」という行動規範を探し出すことがひとつの使命であるともいえる。社会科学を研究対象とするものは、「絶対」にとらわれることなく、本質を洞察し、その本質から「人が成功し、幸せになるための規範」を見出していくことが使命であるということをも改めて本書により考えさせられる。